

Janne Tammisto

# Kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen tukena

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan YAMK

Ensihoitotyön johtaminen ja kehittäminen

S0212S6

23.11.2015

Tekijä(t) Otsikko	Janne Tammisto Kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen tukena
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite 23.11.2015
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Ensihoitopalveluiden johtaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori, Iira Lankinen
<p>Kehityskeskustelut kuuluvat tiiviisti nykyajan organisaatiojohtamisessa esimiehen työkaluihin. Kehityskeskustelut ovat tärkeä apuväline työntekijän oman osaamisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta, ja antavat esimiehille mahdollisuuden tehokkaaseen lähijohtamiseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kehityskeskustelua ammatillisen kehittymisen näkökulmasta, sekä antaa sen perusteella suosituksia kehityskeskustelun toteuttamisesta Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon palvelualueelle. Opinnäytetyön tavoitteena on saada Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon palvelualueen käyttöön kehityskeskustelukäytäntö, jonka avulla pystytään tukemaan työntekijän ammatillista kehittymistä. Tämän avulla pyritään lisäämään työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista, sekä kehittämään nykyisiä henkilöstöjohtamisen toimintakäytäntöjä.</p> <p>Suurimmat tunnistetut haasteet kehityskeskusteluissa ovat toimialasta riippumattomia. Kehityskeskusteluprosessin onnistuminen kokonaisuutena edellyttää riittävää koulutusta ja ymmärrystä prosessista kokonaisuutena. Kehityskeskusteluiden tarkoitus ja merkitys jää useasti hämärän peittoon, johtuen kehityskeskustelun osapuolten puutteellisesta tiedoista ja ymmärryksestä. Lähes poikkeuksetta kehityskeskusteluista koetaan olevan hyötyä niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta, mikäli edellä mainitut esteet on raivattu tieltä.</p> <p>Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella suurimmat haasteet kehityskeskusteluiden hyödyntämisessä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta aiheuttavat organisaatorakenne, ja siitä johtuvat ongelmat kehityskeskustelun toteuttamisessa. Tässä työssä annetaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuen suosituksia onnistuneen kehityskeskustelun suorittamiseksi ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Annettujen suositusten avulla voidaan vastata näihin organisaatiossa oleviin haasteisiin, ja siten tarjota mahdollisuutta kehityskeskustelun hyödyntämiseksi ammatillisen kehittymisen tukena.</p>	
Avainsanat	Kehityskeskustelu, ammatillinen kehittyminen, osaamisen johtaminen

Author(s) Title	Janne Tammisto Using performance appraisal for professional development
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendix 23 Nov 2015
Degree	Master's Degree Programme
Degree Programme	Development and leadership in healthcare and social services
Specialisation option	Leadership of emergency care services
Instructor(s)	Lecturer, Iira Lankinen
<p>Performance appraisal (development discussion) is a leadership tool that is elementary in modern organization management. These discussions have an important role in an employee's professional development and also in the self-evaluation of professional competencies. They also function as an important tool for efficient immediate leadership.</p> <p>The purpose of this thesis is to describe utilizing performance appraisal as a tool for professional development and offer suggestions how these discussions can be utilized in Emergency medical services at Länsi-Uusimaa rescue department. The goal of this thesis is to have a working practice for performance appraisal that is effective in supporting an employee's professional development. The aim for applying this practice is to better occupational well-being, and develop current leadership practices.</p> <p>The biggest known challenges for performance appraisal are not tied to any field or branch of industry. The successful process of performance appraisal requires sufficient training and understanding of the process as a whole. The goals and meanings of performance appraisal discussions are often unknown because of lacking in understanding, training and knowledge of the participants. Removing these obstacles will almost always yield a positive result for the organization and employee.</p> <p>The biggest obstacles for utilizing performance appraisal discussions for professional development in Länsi-Uusimaa rescue department are organizational. Recommendations based on literature and studies for using performance appraisal as a tool for professional development are presented in this thesis. These recommendations can be used to remove the organizational obstacles and offer a possibility to utilize performance appraisal for professional development.</p>	
Keywords	Performance appraisal, development discussion, professional development, knowledge management



## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	3
3	Kehityskeskustelu työntekijän ammatillisen kehittymisen tukemisessa	4
3.1	Ensihoitajan ammatillinen osaaminen	5
3.2	Kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen menetelmänä	10
3.2.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	12
3.2.2	Kehityskeskustelun toteutus	14
3.2.3	Kehityskeskustelun jälkihoito	18
4	Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos opinnäytetyön toimintaympäristönä	19
5	Opinnäytetyön toteutus	22
6	Suositukset kehityskeskustelusta ammatillisen kehittymisen tukemiseksi	23
7	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	28
8	Pohdinta ja johtopäätökset	30
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Espoon kaupungin Tavoite- ja kehityskeskusteluohjeet 2014	



## 1 Johdanto

”Kehityskeskustelu on kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja parhaimmillaan ajanhukkaa.” (Aarnikoivu 2010: 11.)

Jokaisella työntekijällä ja esimiehellä on oma mielipiteensä kehityskeskustelusta ja sen tarpeellisuudesta. Monesti kehityskeskustelu kuitenkin on esimiehelle ja työntekijälle ainoa hetki pysähtyä pohtimaan mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Kehityskeskustelu antaakin parhaimmillaan mahdollisuuden rakentavaan ja perusteltuun molempien puoliseen palautteenantoon ja keskustelemiseen, sekä tarjoaa ammatillisen kehittymisen näkökulmasta mahdollisuuden tukea työntekijää pitkäjänteisten kehityssuunnitelmien ja arviointien kautta. Onnistuneen kehityskeskustelun takana on henkilöstö, jonka esimies- ja alaisia ovat kunnossa, ja organisaatio joka omalla toiminnallaan mahdollistaa kehityskeskustelun onnistumisen. Kehityskeskustelu antaa onnistuessaan paljon, mutta aiheuttaa epäonnistuessaan negatiivisia tunteita työntekijöissä, mikä heijastuu laajasti työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Nykypäivän työyhteisöissä pidetään kehityskeskusteluita, mutta osataanko niitä pitää oikein ja tehokkaasti? (Aarnikoivu 2013:170-172; 2010:11-13.)

Kehityskeskustelu on osa johtamista. Kehityskeskustelu tukee hallituksen (2014) noudattamaa tavoitetta työurien pidentämisestä ja korkeamman eläkeiän saavuttamisesta. Pitkäjänteisyys, yksilöllisyys ja systemaattisuus osaamisen johtamisessa korostuu työntekijöiden ikärakenteen laajentuessa. Valtiokonttorin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan työhyvinvointi ja hyvä työmotivaatio ovat olennaisesti riippuvaisia työpaikan tarjoamista edellytyksistä. Vaikka terveys ja työkyky muodostavat tälle pohjan, hyvä työpanos syntyy pääosin työhyvinvoinnin, osaamisen ja innostuksen avulla. Kehityskeskustelu on yksi menetelmä, jolla työntekijän mielenkiinnon kohteita ja osaamista voidaan kartoittaa ja hyödyntää. Näin voidaan tukea työntekijän ammatillista kehittymistä, lisätä työhyvinvointia ja ylläpitää työmotivaatiota koko uran ajan. (Kiviranta 2010: 141-145; Väänänen-Tomppo ym. 2012:95, Valtioneuvosto 2014).



Kunta10- tutkimuksen (2010) mukaan Espoon kaupungin työntekijöistä 70,1% oli käynyt kehityskeskusteluissa ja hyödylliseksi sen koki 42,5%. Vastaavat luvut vuoden 2012 Kunta10- tutkimuksessa olivat 66,5% ja 44,5%. Vuoden 2014 Espoon kaupungin henkilöstökertomuksen mukaan kehityskeskustelut koetaan edelleen aikaisempaa hyödyllisemmiksi. (Henkilöstökertomus 2012: 19; 2014:19).

Osaamisen johtamiseen ja kehityskeskusteluprosessiin liittyy läheisesti laadunhallinta. Ensihoidon laadun mittarit on määritelty Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) suosituksessa. Näissä mittareissa pyritään ottamaan huomioon ensihoitotyön muuttuminen suorituskeskeisestä tekemisestä osaksi terveydenhuoltoa, ja siten ensihoitajien työtehtävien luonteen muutos. Mittareiden avulla pystytään arvioimaan työntekijän suoriutumista tehtävistään, saada avainlukuja kehityskeskustelun suorittamisen tueksi ja siten tukea ensihoitajien ammatillista kehittymistä. (Kuisma ym. 2013:15-17, 66-69; STM 2014: 34-37).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kehityskeskustelua ammatillisen kehittymisen näkökulmasta, ja kehitetään esimiehille työkaluja ammatillisen kehityskeskustelun suorittamiseksi Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella (LUP). LUP:lla on nykykäytännön mukaisesti kahtia jaettu kehityskeskustelumalli, jossa virallisen keskustelun pitävät hallinnolliset lähiesimiehet (paloesimiehet) Espoon kaupungin ohjeistuksen mukaisesti. Erillisen ammatillisen kehityskeskustelun suorittavat ensihoitoesimiehet. Tällä opinnäytetyöllä pyritään tukemaan ensihoitoesimiehiä kehityskeskustelun pitämisessä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta, ja helpottamaan työntekijän keskusteluun valmistautumista selkiyttämällä ensihoitajalta vaadittavaa ammatillista osaamista. (Espoon kaupunki 2014)



## 2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kehityskeskustelua ja ensihoitajan ammatillista osaamista osaamisen johtamisen näkökulmasta, sekä antaa sen perusteella suosituksia kehityskeskustelun toteuttamisesta Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon palvelualueelle.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon palvelualueen käyttöön kehityskeskustelukäytäntö, jonka avulla pystytään tukemaan työntekijän ammatillista kehittymistä. Tämän avulla pyritään lisäämään työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista, sekä kehittämään nykyisiä henkilöstöjohtamisen toimintakäytäntöjä.



### 3 Kehityskeskustelu työntekijän ammatillisen kehittymisen tukemisessa

Kehityskeskustelu on oleellinen osa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen käsitteenä on hyvin laaja. Osaamisen johtamisen kokonaisuuteen sisältyy organisaation koko osaaminen ja oppiminen. Tämä sisältää toiminnan, jonka avulla osaamista kehitetään, uudistetaan, hyödynnetään, hankitaan ja jaetaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen johtamisella pyritään siihen, että organisaatio pystyy jatkuvasti kehittämään toimintaansa, tekemään uusia innovaatioita, toteuttamaan omaa strategiaansa, parantamaan tulostaan ja suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen johtamiseen liittyy myös käsitteinä osaamisen hallinta, osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012; eOsmo; Viitala 2006).

Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle siitä, että visio, strategia ja tavoitteet ovat tiedossa organisaation kaikilla tasoilla. Tämän jälkeen määritellään organisaation ydinosaamisalueet, jotka ovat avainasemassa menestyksellisessä toiminnassa. Ydinosaamisalueiden pohjalta organisaation osaamiskeskukset, eli organisaation eri osastot, määrittelevät kriittiset osaamisalueensa osaston toiminnan kannalta. Osaamiskeskuksen tehtävä on osaamisalueisiin pohjautuen määritellä kriittinen osaamisensa, eli mitä osaamista jo on, mitä osaamista pitäisi olla ja mistä osaamisesta voidaan luopua. Tätä tietoa hyödyntämällä pystytään kehittämään henkilöstön osaamista kytkemällä organisaation tarvitsema osaaminen, ja henkilöstölle tehtävät henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat toisiinsa. Kehityskeskusteluissa tehtävät suunnitelmat ja osaamiskeskusten kriittisen osaamisen tarpeet kohtaavat, ja näin pystytään määrittelemään yksilöltä vaadittava osaaminen. Kehityskeskustelussa hyödynnetään tietoa rakennettaessa yksilöllistä kehityssuunnitelmaa tukemaan organisaation asettamia visioita ja päämääriä. (Sydänmaanlakka 2012: 131-133)

Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtamisen kokonaisuudesta on valittu tarkastelun kohteeksi kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Kehityskeskustelua ammatillisen kehittymisen menetelmänä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Esimiehen silmin tarkasteltuna kyse on osaamisen johtamisesta, työntekijän osalta kyse on osaamisen kehittymisestä. LUP:n organisaatorakenteesta johtuvien esteiden takia pyritään tässä työssä käsittelemään asiaa niin työntekijän kuin esimiehenkin näkökulmasta.





### 3.1 Ensihoitajan ammatillinen osaaminen

Vain esimiehen riittävä substanssiosaaminen mahdollistaa työntekijän ammatillisen kehittymisen tukemisen ja arvioinnin. Sen avulla esimies pystyy toimimaan tehokkaasti työntekijän osaamisen kehittämiseksi. Konkreettisten toimien tekemiseksi tulee osaaminen määritellä, ja jakaa riittävän pieniksi kokonaisuuksiksi. (Kuusela 2013: 145; Honkalampi 2009: 18-19).

Opetusministeriö on määritellyt ensihoitaja AMK- tutkinnon vähimmäiskriteerit (taulukko 1). Ensihoitaja (AMK) tutkinto sisältää sairaanhoitajakoulutuksen, ja ensihoitaja tutkinnon suorittaja laillistetaan Terveysturvakeskuksen (TEO) toimesta terveydenhuollon ammattihenkilöksi sairaanhoitajana (AMK). Erikoispiirteenä ensihoidon osalta mainitaan erikoistehtäviin kuuluvat poliisijohtoiset ensihoitotehtävät ja Sosiaali- ja terveysministeriön valmiusyksikön ja Sisäasiainministeriön poliisiosaston alainen taktinen ensihoito. Ensihoitajan ammatillista osaamista on kuvattu myös Ensihoito (2013) teoksessa sekä Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa (340/2011) (taulukko 1). (Opetusministeriö 2006:72-76; Kuisma ym. 2013: 14-17.)

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoitajien hoitovelvoitteet (taulukko 1) määrittelee Jorvin alueen ensihoidon vastuulääkäri oman ohjeistuksensa mukaisesti. Vastuulääkäri on HYKS Akuutin palveluksessa. Hoitovelvoitteet on jaettu perustason, hoitotason ja kenttäjohtajan osioihin. Hoitovelvoitteet on päivitetty 1.4.2015 alkaen uuden vs. vastuulääkärin toimesta. (Länkimäki 2015).

Ensihoitajien ammatillisen osaamisen määritelmät ulkomaisten lähteiden mukaan ovat yhteneväiset suomalaisessa kirjallisuudessa kuvattuihin määritelmiin. Vaikka ensihoidon järjestämismallit eri maissa voivat olla hyvinkin erilaisia, ei opetussuunnitelmassa ole löydettävissä sisällöllisesti merkittäviä eroavaisuuksia. Tämä käy myös ilmi Australiassa käytössä olevien ensihoitajaopiskelija (paramedic student)-arviontien perustana toimivista ydinosaamisalueista joita olivat henkilökohtainen ja ammatillinen kehittäminen, kansanterveys, ensihoitajan kliiniset taidot, yhteisössä esiintyvät akuutit terveysongelmat, näyttöön ja tutkimuksiin perustuva toiminta, johtaminen, kommunikaatio, itsenäinen päätöksenteko ja ammatillinen toimintatapa (personal and professional development, population health and society, foundations of the paramedic clinician/clinical skills, community-based emergency health, science, knowledge and eviden-



ce, leadership, communication, independent decision making, professional practice), jotka McCall ym. (2009) ja Fawcett ym. (2008) ovat kuvanneet. Kuvattuja ydinosaamisalueita ovat mm. henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen, johtaminen, päätöksenteko, kommunikaatio, lääketieteellinen osaaminen, hoitotieteellinen osaaminen ja tutkittuun tietoon perustuva toiminta. (McCall ym. 2009; Fawcett ym. 2008; Paramedic association of Canada 2011; U.S. Department of transportation 2009; College of paramedics 2014.)

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on kuvattu ensihoitajan ammatillinen osaaminen eri lähteiden perusteella. Ensihoitajan ammatillinen osaaminen on jaoteltu kuuteen ydinosaamisalueeseen (lääketieteellinen osaaminen, hoitotieteellinen osaaminen, vuorovaikutustaidot ja eettisyys, tekniset ja ei hoidolliset taidot, erityistilanteet, suuronnettomus). Ydinosaamisalueiden sisällä on kolmesta (3) seitsemääntoista (17) osaamista kuvaavaa kategoriaa.



## Ensihoitajan ammatillinen osaaminen

	Ensihoito (Kuisma ym.) 2013	Opetusmi- nisteriö 2006	LUP hoito velvoitteet 2015	Ensihoi- toasetus 2011
<b>Lääketieteellinen osaaminen</b>	X			X
Sairastuneen akuuttipotilaan tilan arviointi ja hoito		X	X	
Vammautuneen akuuttipotilaan tilan arviointi ja hoito		X	X	
MT akuuttipotilaan tilan arviointi ja hoito		X		
Synnytys ja naistentaudit		X		
Hoidolliset toimenpiteet (intubointi ym.)			X	
Eri-ikäisten ensihoidon tarpeen arviointi		X		
Potilaan tilan kohentaminen		X		
Potilaan olotilan lievittäminen (mm. kivunhoito)		X		
Potilaan tilan tarkkailu ja hoito		X	X	
Tehostetun hoidon aloittaminen ja elintointojen turvaaminen		X		
Työdiagnoosin tekeminen		X	X	
Itsenäinen työskentely hoito-ohjeen mukaisesti		X		
Operatiivinen johtaminen		X		
Henkinen ensihoito		X		
Lääke- ja nestehoito		X		
EKG- tulkinta			X	
Tuentavälineiden käyttö			X	



	Ensihoito (Kuisma ym.) 2013	Opetusmi- nisteriö 2006	LUP hoito- velvoitteet 2015	Ensihoi- toasetus 2011
<b>Hoitotieteellinen osaaminen</b>	X	X		
Tutkimus- ja kehittämistyö		X		
Organisaatiojohtaminen		X		
Toiminnan perusteleminen tutkittuun tie- toon pohjautuen		X		
Potilasturvallisuus		X		
Työnohjaus ja sen merkitys		X		
Oman ammattitaidon ja toimintakyvyn ylläpito		X	X	
Ammattitaidon ylläpitäminen				
<b>Vuorovaikutustaidot ja eettisyys</b>	X			
Neuvonta ja ohjaus	X	X		X
Rauhallisuus ja määrätietoisuus	X	X		
Asiakaslähtöisyys	X	X		
Siisti pukeutuminen ja olemus	X			
Kuunteleminen ja selkokieliyys	X	X		
Tilanteen havainnointi ja analysointi	X	X		
Eettisyys		X		
Potilaiden oikeuksia koskeva lainsäädäntö		X		
Ensihoitoa koskeva lainsäädäntö		X		
Eettisten valintojen tekeminen		X		
Kulttuurien tuntemus		X		
Väkivaltaisen potilaan kohtaaminen		X		
Psyykkinen jälkihoito		X		X
Debriefing		X		
Kouluttaminen			X	



	Ensihoito (Kuisma ym.) 2013	Opetusmi- nisteriö 2006	LUP hoito- velvoitteet 2015	Ensihoi- toasetus 2011
<b>Tekniset ja ei hoidolliset taidot</b>	X			
Työturvallisuus		X		
Hyvä psyykkinen kunto		X		
Hyvä fyysinen kunto		X		
Ensihoitojärjestelmän tuntemus		X		
Viranomaisyhteistyö ja johtosuhteet		X		X
Hoitoteknologia		X		
Tietotekniikka ja viestiliikennevälineet		X		
Viestiliikenne				
Keskeisimpien pelastusvälineiden käyttö		X		
Alkusammutus		X		
Turvallinen hälytysajo		X		
Ajoneuvotekniikka		X		
<b>Erityistilanteet</b>				
Poikkeustilanteiden toimintamallit sairaalassa ja kentällä		X		
Poliisijohtoiset tilanteet				
CBRNE- tilanteet				
<b>Suuronnettomus</b>	X			X
Lääkintäjohtajan tehtävät		X		
Triage		X		
Linjajohtajien tehtävät		X		

Taulukko 1. Ensihoitajan ammatillinen osaaminen



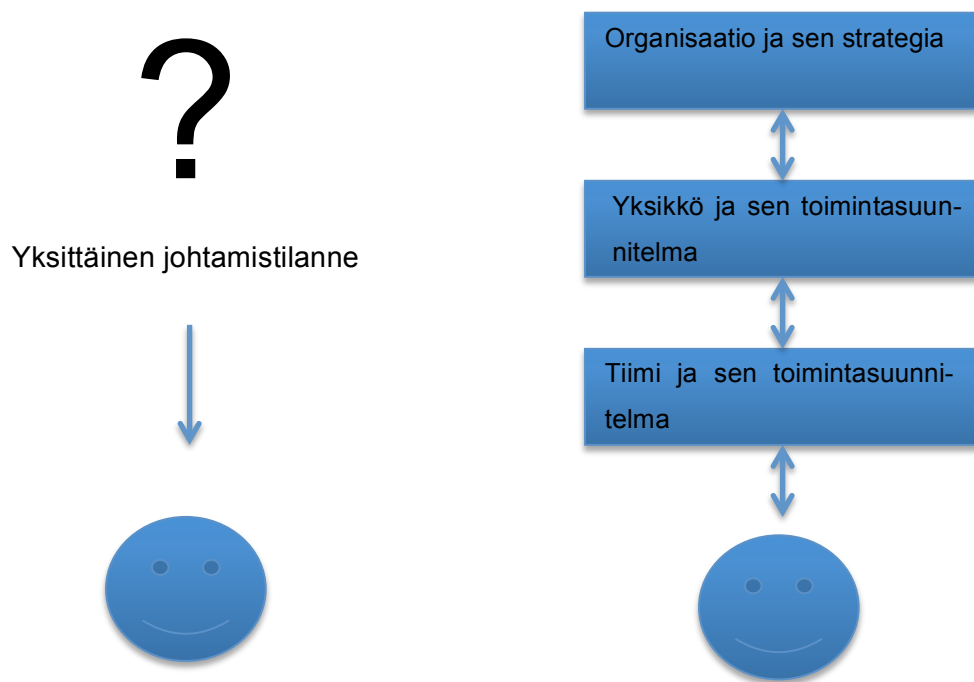
### 3.2 Kehityskeskustelu ammatillisen kehittymisen menetelmänä

Juutin (1998) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovit-  
tu, systemaattinen, tietyin väliajoin käytävä henkilökohtainen ja tavoitteellinen keskus-  
telu. Terminä kehityskeskustelu vakiintui 1990-luvulla. Sitä ennen esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluita on kutsuttu muun muassa tavoite-, tulos-, henkilösuhde-,  
työsuhde-, arviointi-, budjetointi-, tilannearviointi-, esimies-alais-, suunnittelu- ja kehi-  
tyskeskusteluiksi. (Autio ym. 2010:33-35).

Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa keskustellaan kehittymistarpeista ja työstä, niin  
esimiehen kuin työntekijänkin näkökulmasta. Kehityskeskustelu on oleellinen osa toi-  
mintaa, joka johtaa organisaation visiosta päivittäiseen työhön. Visio määrittelee toi-  
minnan suunnan ja tavoitetilan, sekä ohjaa osaamisen kehittämistä yksilötasolle asti.  
Strategian avulla määritellään miten visioon päästään. Toimivassa organisaatiossa  
henkilöstön kehittämiseen liittyvät tavoitteet ja prosessit perustuvat strategiaan. Toimi-  
van kehityskeskustelun avulla annetaan esimiehelle mahdollisuus strategialähtöiseen  
johtamiseen. Kun esimies pystyy sitomaan omat päätöksensä organisaation strategi-  
aan, niin hänen on helpompi perustella päätöksiään. Myös työntekijän pitää olla tietoi-  
nen organisaation tavoitteista ja visioista. Muuten työntekijän on vaikeaa motivoitua  
työhönsä ja sitoutua sovittuihin tavoitteisiin. (Kirjavainen ym. 2003; Lindholm-Salminen  
2014: 82-83; Opetushallitus.)

Esimiehelle toimiva kehityskeskusteluprosessi mahdollistaa strategialähtöisen johtami-  
sen. Työntekijän tulee pystyä hahmottamaan miksi päätöksiä tehdään ja mitä häneltä  
edellytetään, jotta työmotivaatio pysyy. Esimiehen täytyy siksi pystyä yhdistämään pää-  
töksensä organisaation kokonaiskuvaan, ja osata perustella työntekijälle toimintaansa  
strategiaan liittyen. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa sitä, että hänen oman työnsä  
merkitys vahvistuu, kun työ voidaan liittää suurempaan kokonaisuuteen. Strategialäh-  
töinen johtaminen antaa esimiehelle mahdollisuuden käyttää ohjausvoimaa päätösval-  
lan (operatiivinen johtaminen) sijasta tilannekohtaisesti (kuvio 3). (Lindholm – Salminen  
2014: 82-84.)





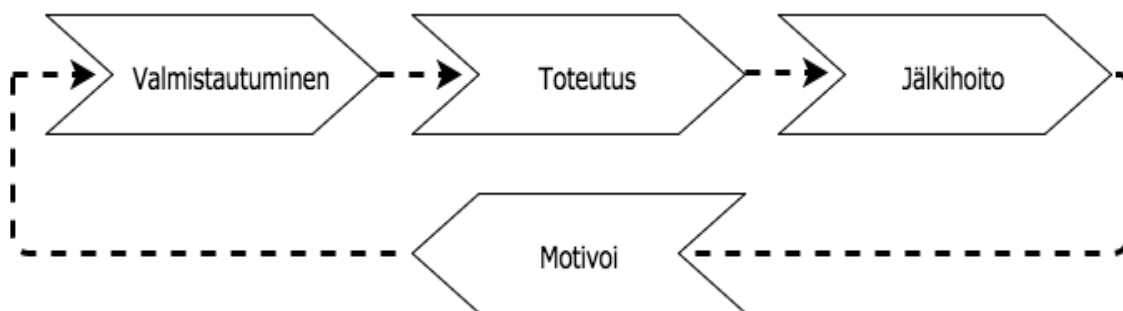
Kuvio 1. Tilannejohtaminen vs. Strategialähtöinen esimiestyö (Lindholm – Salminen 2014:83).

Esimiesten näkökulmasta kehityskeskustelut koetaan merkittävänä johtamisen välineenä. Tämä vaatii kuitenkin koko organisaation tuen, ja kehityskeskusteluiden käymisen organisaation kaikilla tasoilla. (Uusihaka 2004)

Kehityskeskusteluiden toteuttaminen voi olla hyvin monimuotoista, ja niiden muoto ja toteutus tulee sopeuttaa organisaation toimintaan. Kehityskeskustelu ei ole sidottu mihinkään johtamistapaan, johtamisjärjestelmään tai organisaatioon. Organisaation sisällä voidaan käyttää kehityskeskusteluiden pitämiseksi erilaisia toimintamalleja, ja käydä erikseen nimettyjä keskusteluja eri aiheista kuten budjetointi tai tavoitekeskustelu, mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Eri aiheilla on erilaiset sisällöt ja tavoitteet, joten organisaation tehtäväksi jää määritellä onko tarpeen eriyttää aiheita, vai voidaanko kaikki keskustelut käydä yhden kehityskeskustelun sisällä. Kehityskeskustelun tarkoitus pysyy kuitenkin aina samana, ja kehityskeskustelua voidaan hyödyntää laajasti alasta tai toimintaympäristöstä riippumatta. (Meretniemi: 2012: 19, 32-33, 42-43, 71).

Tonttilan ym. (2005) tutkimuksen mukaan organisaatiossa, jossa osaamisen kehittäminen ja liiketoiminta sidotaan yhteen, pystytään kasvattamaan työntekijöiden luottamusta organisaation johtoon. Tätä hyödyntämällä järjestelmällisen osaamisen kehittämisen tukena pystytään kasvattamaan yrityksen osaamispääomaa.

Aarnikoivu (2008) mukaan onnistuneen kehityskeskustelun prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen (kuvio 1). Tämä vaatii työntekijältä ja esimieheltä panostusta jokaiseen vaiheeseen. Kehityskeskustelun merkitys peittyikin usein erilaisten prosessikaavioiden taakse, eikä työntekijälle selvitetä kehityskeskustelun todellista tarkoitusta. (Jaakkola 2010).



Kuvio 2. Kehityskeskustelun prosessi (Aarnikoivu 2008: 122)

### 3.2.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Työntekijän on mahdotonta hoitaa onnistuneesti työtehtäviään, eli vastata kehityskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin, mikäli organisaatio ei sitä mahdollista. Työssä onnistumisessa vaaditaan tiettyjä edellytyksiä, joista organisaation pitää huolehtia. Tällaisia ovat organisaation toimiva rakenne, johtaminen ja esimiestyö, riittävät välineet ja resurssit, osaaminen ja koulutusmahdollisuudet, johtamisviestinnän laatu ja organisaation sisäinen vuorovaikutus. Onkin tärkeää pohtia myös organisaation luomia esteitä ja mahdollisuuksia tehtävien hoitamisessa, ja kehityskeskustelussa voidaan asioita ja näkökulmia tuoda esille. Työntekijän ammatillisen kehittymisen näkökulmasta on hyvä pysähtyä välillä miettimään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Kehityskeskusteluun valmistautuminen antaa tähän hyvät edellytykset. Tieto siitä, että asioihin puututaan ja niistä keskustellaan motivoi syvällisempäänkin pohtimiseen. Kun asioista keskustellaan, tulee esiin myös organisaation tulevaisuuden suunnitelmat ja tarpeet. Olisikin tärkeää saada nämä kaksi kohtaamaan, jotta sekä työntekijän ammatillinen kehittyminen ja organisaation strategia kohtaisivat molempia hyödyttävällä tavalla. Työntekijöiden aiemmin hankkimat tiedot ja taidot voivatkin tulla esiin, ja organisaation sisällä olla



tehtäviä joissa työntekijän todellista potentiaalia voidaan hyödyntää. (Lindholm – Salminen 2014: 96-99.)

Onnistuneen kehityskeskusteluprosessin yksi tärkein edellytys on työntekijän ja esimiehen valmistautuminen. Mikäli keskustelu pidetään pakosta ja valmistautumista ei ole tehty, menetetään suurin osa keskustelusta saatavasta hyödystä. On tärkeää, että jo ennen varsinaista keskustelutilaisuutta kaikki osallistujat tietävät kehityskeskustelun avulla saatavat hyödyt ja tarkoituksen. Kehityskeskustelu voi puutteellisen valmistautumisen takia helposti ajautua väärille urille. Näitä voivat olla palkkakeskustelu, esimiehen yksinpuhelu, koulutuskeskustelu, työkeskustelu tai vain pinnallinen jutustelu. Onnistunut valmistautuminen edellyttää esimieheltä riittävää substanssiosaamista alalta, sekä tietämystä kehityskeskusteluprosessista ja sen tarkoituksesta. (Kalliomaa – Ketunen 2010: 101-102; Aarnikoivu 2010: 79, 81).

Tutkimusten mukaan puutteellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun johtaa kehityskeskustelun epäonnistumiseen. Tämä koskee sekä työntekijän että esimiehen valmistautumista. Valmistautumista auttaa toimiva kehityskeskustelulomake, jonka merkitys tiedetään. Lomake mahdollistaa myös sen, että kehityskeskustelu on samansisältöinen työntekijästä ja esimiehestä riippumatta. Kehityskeskustelulomake toimii keskustelua ohjaavana eikä määräävänä työkaluna. Lomakkeen täyttämisen ei tule olla keskustelun tarkoitus, vaan esimiehelle ja työntekijälle on annettava mahdollisuus irrottautua lomakkeen aiheista joustavan keskustelun mahdollistamiseksi. (Aarnikoivu 2008:122; 2010: 79; Kuusinen 2009, Raikunen 2014, Pietilä 2004).

Työntekijän kannattaa kehityskeskustelun valmistautumisen yhteydessä miettiä kysymystä ”Mitä minä haluan?”. Kaikista työntekijöistä ei voi tulla johtajia tai esimiehiä, eikä tämä ole kaikkien halukaan. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa monesti enemmän työn sisältö kuin esimiesasema tai tittelit. Usein suurin syy työntekijän tyytymättömyydelle työssä on kokemus siitä, että ei pysty vaikuttamaan työhönsä. Ongelmat tulee pyrkiä selvittämään kirjaamalla ongelma ylös, erittelemällä syyt, listaamalla mitä on jo tehty, listamalla muita ratkaisuvaihtoehtoja ja sitten kokeilemalla uusia ratkaisuja pitkäjänteisesti. (Lindholm – Salminen 2014: 82-83; Valpola 2002: 13; Pentikäinen 2009: 127; Aarnikoivu 2013: 170, 2008: 13; Leppänen - Korteso 2013; Carlsson – Järvinen 2012:127-130).



Esimiestehtävät ovat palvelutehtäviä, joiden tavoitteena on turvata työntekijöiden työnsä onnistumisen edellytykset. Esimiehen on huomioitava asioita monesta eri näkökulmasta pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Esimiehen on huomioitava, että organisaation toiminta on suunniteltu huolellisesti, tavoitteet on asetettu ja jaettu järkevästi, työssä tarvittavat resurssit ovat riittäviä ja kohdennettu oikein. Myös motivointi ja kannustaminen, seuranta, ohjaaminen, avoin palaute, älyllinen haastaminen erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa, työn merkityksen kokemisen johtaminen ja kehittäminen ja työhyvinvointi ovat tärkeitä. Kehityskeskustelussa esimiehet kokevat tärkeäksi strategian välittämisen henkilöstölle, riittävän valmistautumisen, riittävän koulutuksen kehityskeskustelun pitämiseksi ja toimivat henkilökemiat. Mikäli kehityskeskustelu on työnantajan määrittelemä, kuuluu se esimiestehtäviin. Esimiehen tulee muistaa juridinen vastuu mikäli keskusteluita laiminlyödään työnantajalle lain pohjalta määritellyn valvontaja puuttumisvastuun nojalla. (Lindholm – Salminen 2014: 74-79, Työturvallisuuslaki 2013.)

### 3.2.2 Kehityskeskustelun toteutus

Henkilöstön motivoiminen kehityskeskusteluihin voidaan kokea vaikeaksi, jos kehityskeskustelut koetaan virheellisesti vain arviointi- ja tavoitekeskusteluiksi. Onnistuneessa kehityskeskustelussa näitäkin asioita käsitellään, mutta pääpainon tulisi olla ammattitaidon ja toimintaedellytysten kehittämisessä. Työntekijän tulisi myös saada äänensä kuuluviin häntä askarruttavissa asioissa. Kaikkien osallisten velvollisuus onkin varmistua, että käsitellyt asiat tulevat kirjatuksi. Vaikeaksi kootut asiat eivät saa ”unohtua” muistiosta, koska tämä poistaa työntekijän mahdollisuuden puuttua myöhemmässä vaiheessa kehityskeskusteluissa ilmoittamiinsa epäkohtiin. Organisaatiossa esiintyvien piilevien ongelmien sivuuttaminen kehityskeskustelussa voidaan tulkita laiminlyönniksi, mikäli tähän ei ole esimiehen toimesta puututtu. (Lindholm – Salminen 2014: 93-95, 78-79, Työturvallisuuslaki 2013.)

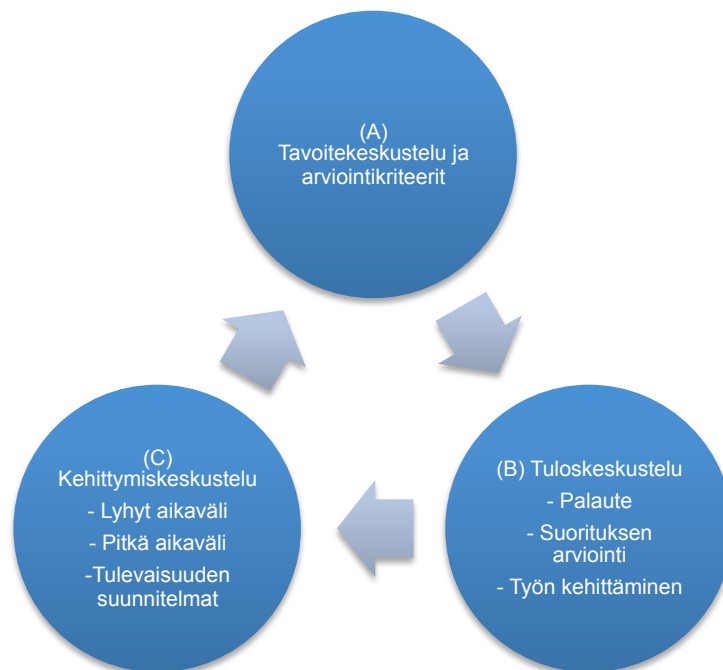
Tutkimusten mukaan työntekijät toivovat käsiteltäväksi kehityskeskusteluissa päivittäiseen toimintaan liittyviä asioita, kuten työhyvinvointia, koulutustarpeita sekä henkilökohtaisia tavoitteita työssä kehittymisen suhteen. Työntekijän näkökulmasta hyödylliseksi koetaan palautteen antaminen, kehityskeskustelut saman esimiehen kanssa, työssä onnistumisen arviointi, odotukset ja työnteon onnistumisen edellytykset, riittävä



valmistautuminen ja esimiehen osoittama arvostus ja tasapuolisuus. (Lindholm – Salminen 2014: 29-33; Raikunen 2014, Hänninen 2014.)

Kehityskeskustelussa tulee käydä läpi työntekijän edellisessä keskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutuminen, asettaa uudet tavoitteet työntekijälle sekä keskustella toiveista ja ajatuksista tulevaisuuden suhteen. Kehityskeskustelu eroaa päivittäisestä keskustelusta pitkäaikaisuutensa suhteen. Kehityskeskustelulla ei pyritä korvaamaan päivittäistä kanssakäyntiä ja päivittäisjohtamista, vaan molempia tarvitaan, jotta työyhteisö ja esimies-alaisuus suhteet pysyvät toimivina. Kehityskeskustelun avulla halutaan tarjota ratkaisuja. (Lindholm – Salminen 2014: 82-83; Valpola 2002: 13; Pentikäinen 2009: 127; Aarnikoivu 2013: 170, 2008: 13; Leppänen - Korteso 2013.)

Valpolan (2000) mukaan keskustelutilanne voidaan jakaa kolmeen osaan (kuvio 2).



Kuvio 3. Kehityskeskustelun eri osat (Valpola 2000:141.)

Keskustelu A:n tavoitteena on tuoda työntekijälle tiedoksi yrityksen strategia ja toimintasuunnitelma. Keskustelun aikana keskustellaan työntekijän työtehtävistä, tavoitteista ja kerrotaan miten näiden seuranta ja arviointi suoritetaan. Myös käytettävät mittarit ja mahdolliset tunnusluvut tuodaan esiin. Työntekijän tulee keskustelun seurauksena

ymmärtää, mitkä hänen tavoitteensa ovat ja miten niitä seurataan. Keskustelun painopiste on tavoitteissa. Keskustelu B:n tarkoituksena on käydä läpi Keskustelu A:ssa asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen. Molemmat osapuolet tuovat esiin oman mielipiteensä suoriutumisesta, lisäksi arvioidaan vastaako suoritus sovittuja tavoitteita. Keskustelu on hyvä käydä sovitusti muutaman kuukauden tavoitekeskustelun jälkeen. Keskustelun painopiste on arvioinnissa. Keskustelu C keskittyy työntekijän kehittymiseen työssään. Tällöin arvioidaan kehittymistarpeet ja suunnitelmat jäsenetysti ja luodaan näiden pohjalta kirjalliset suunnitelmat aikatauluineen. (Valpola 2000:142.)

Työnantaja voi määritellä tarkoituksenmukaiset painopisteet keskusteluille riippuen siitä, onko kyseessä uusi vai vanha työntekijä. Tämän avulla kehityskeskustelun painopistettä pystytään muokkaamaan työntekijää ja organisaatiota parhaiten tukevaksi. Kehityskeskusteluja käytäessä uuden työntekijän kanssa, kannattaa kehityskeskustelu jakaa kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa sovitaan tavoitteet ja suorituksen arvioinnin perusteet. Toisessa osiossa arvioidaan työntekijän suoritusta. Tämän jaon avulla pyritään välttämään yllätyksiä. Mikäli tavoitteita ei ole asetettu ennalta, on työntekijän ollut mahdotonta tietää häneen kohdistettuja odotuksia ja yhteisymmärryksessä tehty suorituksen arviointi muodostuu tällöin mahdottomaksi. (Valpola 2000:139.)

Wink (2007) on tunnistanut kehityskeskusteluista neljä eri puheen tapaa. Nämä ovat monologinen keskustelu (vaatimuspuhe), tavanomainen keskustelu (epäsuora vihjauspuhe), debatti (pelikuvipuhe) sekä dialoginen keskustelu (luottamuspuhe). Puhetavat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Näistä ainoastaan dialoginen keskustelu keskittyy esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen siten, että luova mahdollisuus uudelle ajattelulle ja uuden toiminnan luomiselle mahdollistetaan. Dialoginen keskustelu onkin optimaalinen malli hyvälle kehityskeskustelulle, mutta onnistunut dialogi vaatii luottamusta keskustelijoiden välillä. (Wink 2007:7-8.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan kehityskeskustelu koetaan monesti epäonnistuneeksi, mikäli sitä ei käydä dialogisen keskustelun keinoin. Dialoginen keskustelu lisää avoimuutta esimiehen ja työntekijän välillä, antaa mahdollisuuden avoimeen ja tasavertaiseen keskusteluun ja vaikuttaa positiivisesti keskustelun onnistumiseen. Tasapuolinen kohtelu esimiehen taholta lisää tyytyväisyyttä kehityskeskustelusta, ja säännöllisesti saman esimiehen kanssa käyty keskustelu lisää onnistumisen tunnetta. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta kehityskeskustelussa koetaan tar-



keänä. Kokemukset vähäisestä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön, ja tunne olemattomista etenemismahdollisuuksista vaikuttaa kehityskeskusteluiden epäonnistumiseen. Luottamuspuola organisaation johtoon, ja sitä kautta tunne koko kehityskeskustelun turhuudesta vaikuttaa negatiivisesti keskustelun onnistumiseen. (Kuusinen 2009, Raikunen 2014, Pietilä 2004, Berlin 2008, Venesjärvi 2013, Tahee ym. 2014, Tuominen 2005, Sarkkinen 2012, Thurston 2010)

Ammatillisen tukemisen ja kehittymisen näkökulmasta on tunnistettu osa-alueita joiden huomioiminen kehityskeskustelussa koetaan hyödylliseksi. Uusihakan (2004) mukaan ammatillisen kehittymisen kannalta esimiehen tulee nostaa esiin motivointi, seuranta, ohjaaminen, palaute, älyllinen haastaminen ja työn merkityksen kokeminen. Kehityskeskustelun sisältö voidaan jakaa eri osioihin, mutta nämä osiot liittyvät kiinteästi toisiinsa vaikka painotus eri osioiden välillä voikin vaihdella. Ammatillisen osion tarkoitus on tukea työntekijän ammatillista kehittymistä. (Lindholm – Salminen 2014: 29-33).

Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden tukena voidaan hyödyntää ryhmäkehityskeskustelua tilanteessa, jossa toiminta on jaettu tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita ei ole helppoa määritellä. Ryhmäkehityskeskustelu ei korvaa henkilökohtaisesti käytävää kehityskeskustelua, vaan toimii sen tukena. Ryhmäkehityskeskusteluista saadaan myös työviihtyvyyttä ja yhteenkuuluvuutta lisääviä vaikutuksia. Vaikka ryhmäkeskusteluissa käydään läpi samoja seikkoja kun yksilökeskusteluissa, tulee näissäkin keskusteluissa jokaiselle mahdollisuus tuoda esiin oma näkemyksensä asiasta. Tämä selkiyttää ryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita, tuoden jokaisen osallisen vastuualueet tietoon ja antaa samalla mahdollisuuden löytää uusia toimintamalleja vastavuoroisen palautteen avulla. Aikaisempien tutkimusten mukaan ryhmäkehityskeskustelusta varsinaisen kehityskeskustelun tukena koettiin olevan hyötyä. (Raikunen 2014, Pesu 2010; Meretniemi 2012: 39-40; Valpola 2002: 72).

Tutkimusten mukaan kehityskeskustelutilanteessa koetaan onnistuneeksi palaute, jossa on sekä positiivisia että negatiivisia osuuksia. Onnistumiseen tunteeseen vaikuttavat hyvät perustelut palautteelle, sekä niiden sitouttaminen asetettuihin tavoitteisiin. Kannustaminen, motivoiminen ja kehittävä ote koetaan voimia antavana seikkana, jonka merkitys korostuu mitä enemmän työntekijä kokee kiirettä ja painetta työssään. Luottamus esimieheen vähentää työntekijän kokemaa painetta, joita asetetut korkeat tavoitteet ja vaatimukset aiheuttavat. Spontaanisti annettu palaute taas koetaan dramaatti-



semmäksi, ja epäonnistumisen riski on suurempi varsinkin negatiivisen palautteen osalta. Tämä johtuu perusteluiden riittämättömyyden tunteesta, ja palaute koetaan satumanvaraiseksi ja perusteettomaksi. (Raikunen 2014, Sarkkinen 2012, Berlin 2008, Zhang ym. 2014, Tuominen 2005, Brown 2005, David 2013)

### 3.2.3 Kehityskeskustelun jälkihoito

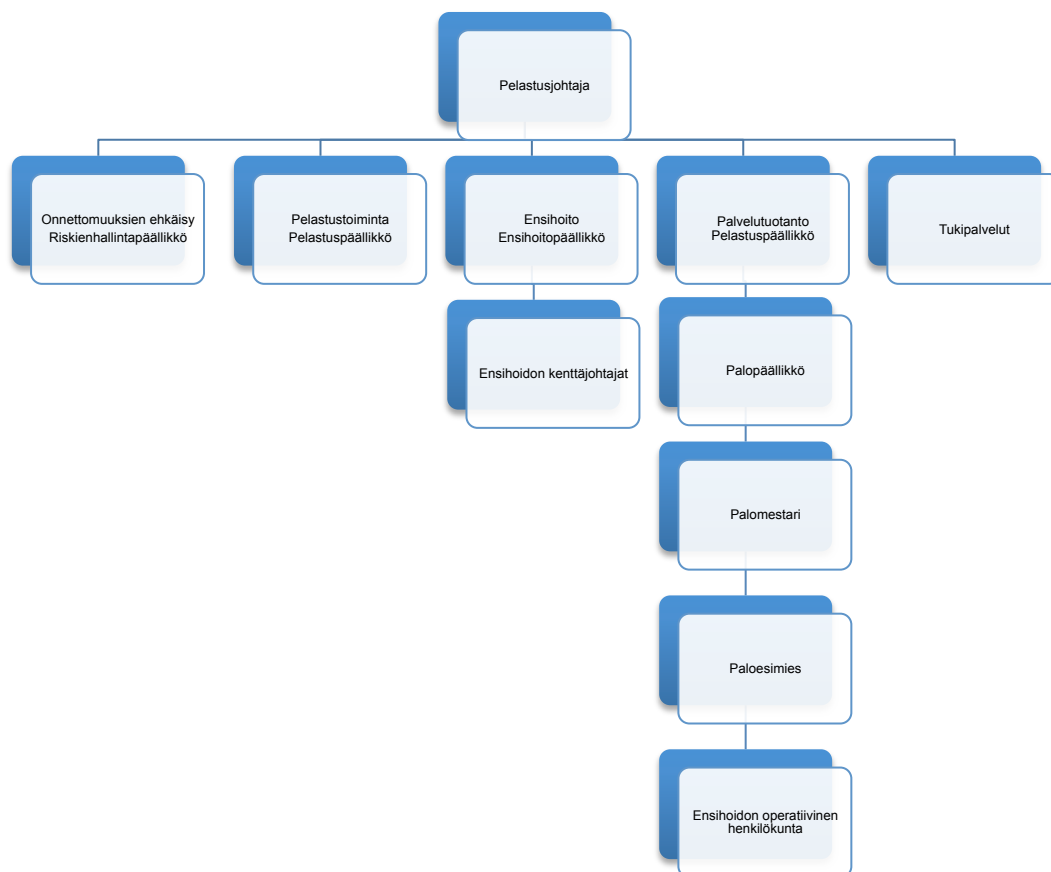
Kehityskeskusteluprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös se, että kehityskeskusteluissa sovitut asiat toteutetaan. Toteutumisen seuranta ei voi jättää kehityskeskusteluiden varaan, vaan esimiehen tulee päivittäisessä kanssakäymisessä huolehtia sovitujen asioiden toteutumisesta. Kehityskeskusteluprosessin osana jälkihoito ja seuranta ovat tärkeitä. Kehityskeskustelu jää hyödyttömäksi, mikäli asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista ei seurata. Vaikka kehityskeskusteluja itsessään pidettäisiin vain kerran vuodessa, lyhyempiä seurantakeskusteluita voidaan suunnitella pidettäväksi jopa kuukausittain. Kehityskeskusteluprosessin tehokas seuranta mahdollistaa myös täyden hyödyn saamisen keskustelusta eri organisaatiotasolla. Usein kehityskeskustelujen pitämistä seurataan, mutta keskusteluiden laatua ei kartoiteta lainkaan. (Lindholm – Salminen 2014: 214; Kalliomaa - Kettunen 2010: 102-103)



#### 4 Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos opinnäytetyön toimintaympäristönä

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos (LUP) kuuluu Espoon kaupungin organisaatiossa palveluliiketoimen pääpalvelualueeseen voittoa tuottamattomana liikelaitoksena. Pelastuslaitoksen toimintaa ohjaavat päämäärät on kuvattu palvelutasopäätöksessä. LUP määrittelee päämääriksi, että alueen suuronnettomuusvalmius on hyvä, toimintojen jatkuvuus on turvattu, asiakkaat osaavat omatoimisesti huolehtia turvallisuudestaan, palvelut on tuotettu kustannustehokkaasti ja laadukkaasti ja että henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi on varmistettu. Ensihoidon palvelualue toimii asiantuntijaorganisaationa liikelaitoksen sisällä. Ensihoidon operatiivinen henkilöstö kuuluu hallinnollisesti palvelutuotannon alle, eikä ole suorassa hallinnollisessa esimies-alaisuudessa ensihoidon palvelualueen kanssa. Sen sijaan ensihoitoesimiehet sijoittuvat organisaatiossa ensihoidon palvelualueen alaisuuteen. Ensihoitoesimiesten lähiesimiehenä toimii ensihoitopäällikkö. Tällä hetkellä ensihoitoesimiehet toimivat myös kenttäjohtajina. Kenttäjohtajat ovat operatiivisessa toiminnassa ensihoitajien esimiehiä, mutta hallinnollista esimiesasemaa LUP:n organisaation sisällä ei heilläkään ensihoidon operatiiviseen henkilöstöön ole. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, LUP: Palvelutasopäätös 2014-2018:8-9.)





Kuvio 4. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatio (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos)

Palvelutasopäätöksen tekeminen on terveydenhuoltolain (1326/2010) mukaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän tehtävä. Palvelutasopäätöksessä määritellään ensihoitopalvelun sisällön lisäksi henkilöstön koulutus- ja pätevyysvaatimukset. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä on maininta kehityskeskusteluista osaamisen määrittelyn ja kehittämisen yhteydessä. Palvelutasopäätöksen mukaan jokaiselle työntekijälle tulee laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma vuosittain käytävien kehityskeskusteluiden pohjalta. LUP:n palvelutasopäätöksessä kuvataan myös LUP-tarina, sekä määritellään pelastuslaitoksen toimintaan vaikuttavat arvot. Pelastuslaitoksen arvot ovat ammatillisesti, ennakoivasti, inhimillisesti, luotettavasti ja yhteistyöhakuisesti.

Espoon kaupungin Tavoite- ja kehityskeskusteluohjeissa (2014) on annettu ohjeita kehityskeskustelun toteuttamiseksi käytännössä. Nämä yleiset ohjeet noudattelevat mm. Valpolan (2002) ja Aarnikoivun (2010) kuvaamaan hyvän kehityskeskustelukäytännön



mukaista ohjeistusta, ja LUP Espoon kaupungin sisäisenä liikelaitoksena noudattaa omalta osaltaan näitä ohjeita. Kehityskeskusteluiden kirjaus suoritetaan sähköisen lomakkeen avulla. LUP:n sisäisessä ohjeessa toimintatavasta, johtamisesta ja esimiestyöstä (2011) tarkennetaan kehityskeskustelun suorittamiseksi annettuja ohjeita. Tämän ohjeen mukaan jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma heti hänen työsuhteensa alussa, kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa esimiehen toimesta, sekä määrätään seurannan ja arvioinnin tapahtuvan vähintään kolme kertaa vuodessa. Espoon kaupunki järjestää esimiehille koulutusta kehityskeskusteluiden pitämisestä. Osallistuminen näihin on mahdollista myös ensihoitoesimiesten toimesta, vaikka heillä ei hallinnollisia alaisia ole, eikä siten velvollisuutta kehityskeskusteluiden pitämiseksi. Tällä hetkellä ensihoitajien ammatillisen kehittymisen osalta toisen kehityskeskustelun pitää ensihoitoesimies, mutta mitään selkeää jakoa kehityskeskusteluiden osa-alueiden jakamiseksi ei ole. (LUP: Palvelutasopäätös 2014-2018:8, 43; Kuisma 2013:30, Espoon kaupunki 2014, Valpola 2002; Aarnikoivu 2010; LUP: Ohje toimintatavasta, johtamisesta ja esimiestyöstä 2011).

Ryhmäkehityskeskusteluiden osalta LUP:lla on tänä vuonna päätetty pitää ”yhden yli”-tyyppisiä ryhmäkehityskeskusteluja. Tämä malli on Espoon kaupungin kannustama. Ryhmäkehityskeskustelut etenevät organisaatiossa yhden esimiesportaan yli, eli keskustelua ei käydä lähiesimiehen kanssa. (Virtanen 2015.)



## 5 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tehdyn kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kartoittaa tietoa kehityskeskustelusta ja ensihoitajan ammatillisesta osaamisesta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Tämän avulla muodostettiin kuvaus kehityskeskustelusta ammatillisen kehittymisen menetelmänä ja kuvaus ensihoitajan ammatillisesta osaamisesta. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa hyödynnettiin tietokantoja Cinahl, Cochrane, Ellibs ja Nelli. Hakusanoiksi määriteltiin kehityskeskustelu, ammatillinen osaaminen, osaamisen johtaminen, performance appraisal, development discussion ja professional development. Tutkimukset, joissa ei käsitelty kehityskeskustelua työntekijän ammatillisen kehittymisen näkökulmasta, tai tutkimuksissa ei tullut esiin työntekijöiden mielipiteitä kehityskeskustelusta, suljettiin pois. Ensihoitohenkilöstöä koskevia tutkimuksia ei ollut saatavissa riittävästi, joten mukaan otettiin tutkimuksia toimialasta riippumatta. Opinnäytetyöhön valittiin tutkimuksia kaikkiaan yhdeksäntoista (19) kappaletta. Tutkimukset käsitelivät kehityskeskustelua eri näkökulmista. Henkilöstön kokemukset kehityskeskusteluprosessista ja sen toteutumisesta nousivat selkeästi esiin. Ammatillisen kehittymisen näkökulma oli myös selkeänä esillä, ja vahvisti käsitystä kehityskeskustelun tarpeesta ammatillisen kehittymisen tukemisessa.

(Aarnikoivu 2008: 122; Tuomi ym. 2002: 93-101; Hirsjärvi ym. 2007: 156-162).

Toisessa vaiheessa suositukset annettiin asiantuntijaryhmän arvioitavaksi. Arvioinnin perusteella suositusten graafista ulkoasua muokattiin, ja suosituksiin lisättiin maininta käytössä olevasta ”yhden yli”- kehityskeskustelumallista. Tehtyjen korjausten jälkeen suositukset annettiin toiseen kertaan arvioitavaksi. Asiantuntijaryhmän ehdotuksesta suosituksiin lisättiin vielä tieto käytössä olevasta perehdytysohjelmasta ja sen hyödyntämisestä kehityskeskustelussa. Asiantuntijaryhmä sai suositukset luettavaksi sähköpostitse, ja he antoivat kommenttinsa joko suullisesti, tai kirjallisesti sähköpostitse. Asiantuntijaryhmään kuuluivat Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselta ensihoitomestari ja ensihoitoesimies.



## **6 Suositukset kehityskeskustelusta ammatillisen kehittymisen tukemiseksi**

Suosituksien kehityskeskustelusta muodostuvat seuraavista osista: kehityskeskusteluun valmistautuminen (taulukko 1), toteutus (taulukko 2) ja jälkihoito (taulukko 4). Lisäksi kehityskeskustelun toteutuksen tueksi on kuvattu ensihoitajan ammatillinen ydinosaaminen (taulukko 3). Jokaisesta kehityskeskustelun osasta on tehty oma suositus. Näissä suosituksissa on eritelty huomioon otavat pääkohdat, joiden yhteyteen on kirjoitettu tarkentavia kysymyksiä ja kommentteja avaamaan asioiden merkitystä sellaiselle kehityskeskusteluun osallistujalle, jolla ei ole riittävästi kehityskeskusteluosaamista.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on käytössä jatkuvasti kehittyvä ”Ensihoitajan perehdytyksen tarkistuslista”. Listaan on koottu päivittäisen työn kannalta olennaisia seikkoja, mutta myös ammatilliseen osaamiseen liittyviä seikkoja. Tätä listaa voidaan hyödyntää kehityskeskustelun tukena, ja varsinkin perehdytyksessä tulleet puutteet ja kehittämistarpeet tulee tuoda esiin. Perehdytyslomake voi myös helpottaa työntekijää kehityskeskusteluun valmistautumisessa selkeiden asiakokonaisuuksien ansiosta.



Valmistautuminen	
Tavoite ja tarkoitus tiedossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miksi kehityskeskusteluita pidetään?</li> <li>• Mitä näillä halutaan saavuttaa?</li> </ul>
Organisaation visiot, strategia ja tavoitteet, sekä niiden merkitys tiedossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mihin organisaatiossa pyrimme? (visio)</li> <li>• Miten sinne päästään? (strategia ja tavoitteet)</li> <li>• Miksi tarvitsemme vision ja strategian?</li> </ul>
Kehityskeskusteluprosessi tiedossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä meidän pitää tehdä, että onnistumme kehityskeskustelussa?</li> <li>• Kuuluuko tähän muka muutakin kuin jutteleminen?</li> </ul>
Riittävä kehityskeskusteluosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä kuuluu kehityskeskusteluun ja mikä ei?</li> <li>• Voinko pyytää palkankorotusta?</li> <li>• Haluaisin muuttaa työkuvaani, tässäkö sen nyt tuon esille?</li> <li>• Rauhallinen paikka, puhelimet kiinni</li> <li>• Varaa aikaa 1-2 tuntia</li> </ul>
Valmistautumisen merkityksen tärkeys tiedossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miksi minun pitäisi miettiä etukäteen asioita?</li> </ul>
Toimiva kehityskeskustelulomake käytössä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä näihin kysymyksiin oikein kuuluu vastata?</li> </ul>

Taulukko 2. Valmistautumisessa huomioitavia seikkoja



Toteutus	
Sama esimies joka kerralla	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Viimeksi juteltiin tästä, mistäs tällä kertaa?</li> </ul>
Esimiehen riittävä substanssiosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En minä voi tietää, en ole koskaan tehnyt sinun työtäsi...</li> <li>•Puhutaan nyt näistä asioista mistä minä tiedän</li> </ul>
Pidetään vuosittain	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Odotettu asia, eikä vuosittainen pakkopulla!</li> </ul>
Henkilökohtaisesti suunniteltu keskustelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vasta-aloittaneella ja vanhalla konkarilla on täysin erilaiset tarpeet kehityskeskustelun suhteen</li> <li>•Kehityskeskustelun tavoite pysyy kuitenkin samana!</li> </ul>
Ryhmäkehityskeskustelu 1-2 kertaa vuodessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mekin ollaan mietitty sellaista, että...</li> <li>•Tuota en olekaan tullut ajatelleeksi...</li> </ul>
Osaamisen ydinaluetaulukon hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Muista myös "Ensihoitajan perehdytyksen tarkistuslista"</li> </ul>
Dialoginen keskustelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Molemmat puhuvat, molemmat kuuntelevat</li> </ul>
Huolellinen kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mitä ei ole kirjattu, ei ole puhuttu</li> <li>•Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää vaikeiden asioiden kirjaamiseen</li> </ul>

Taulukko 3. Toteutuksessa huomioitavia seikkoja



Ydinosaamisalueet	
Lääketieteellinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko potilasryhmiä joidenka hoidon koet erityisen haastavaksi? (esim. lapset, vahnukset, mt)</li> <li>• Onko toimenpiteitä/välineitä joita et koe hallitsevasi? (esim. iv-yhteys, intubaatio)</li> <li>• Onko teoriatietoja johon toivoisit koulutusta? (esim. Ekg, lääkehoito)</li> <li>• Hallitsetkö käytössä olevat hoito-ohjeet?</li> </ul>
Hoitotieteellinen osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinnostaako tutkiminen ja kehittäminen?</li> <li>• Kiinnostaako johtaminen?</li> <li>• Miten koet mahdollisuutesi oman ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitoon?</li> <li>• Koetko pystyväsi toimimaan potilasturvallisesti?</li> <li>• Koetko pystyväsi perustelemaan oman toimintasi?</li> <li>• Tiedätkö työnohjauksen merkityksen?</li> <li>• Hallitsetko turvallisen lääkehoidon?</li> </ul>
Vuorovaikutus ja eettisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaatko toimia asiakaslähtöisesti?</li> <li>• Koetko omaavasti riittää valmiudet neuvontaan ja ohjaukseen?</li> <li>• Tiedätkö lainsäädännön ja sen merkityksen sekä potilaan että ensihoitajan osalta?</li> <li>• Tunnetko riittävästi erilaisia kulttureita ja tapoja?</li> <li>• Kiinnostaako sinua kouluttaminen?</li> <li>• Onko psyykkinen jälkihoito ja debriefing asiat hallussa?</li> <li>• Omaatko riittävät valmiudet väkivaltaisen potilaan kohtaamiseen?</li> <li>• Osaatko toimia eettisesti oikein?</li> </ul>
Tekniset ja ei hoidolliset taidot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko työturvallisuuteen panostettu riittävästi?</li> <li>• Omaatko riittävän henkisen ja fyysisen kunnon?</li> <li>• Tunnetko viranomaisyhteistyön perusteet sekä johtosuhteet?</li> <li>• Tunnetko riittävästi käytössäsi olevaa teknologiaa? (Atk, viestiliikennevälineet, ajoneuvot, hoitoteknologia)</li> <li>• Osaatko toimia viestiliikenneohjeen mukaisesti?</li> <li>• Osaatko ajaa turvallisesti hälytysajoa?</li> <li>• Tunnetko keskeiset pelastusvälineet ja niiden käytön teoriassa?</li> <li>• Osaatko alkusammutuksen?</li> <li>• Oletko mielestäsi saanut riittävän perehdytyksen työhösi?</li> </ul>
Suuronnettomuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaatko tehdä triagen ohjeen mukaan?</li> <li>• Hallitsetko eri linjajohtajien tehtävät?</li> <li>• Omaatko riittävät taidot lääkkinnälliseen pelastustyön johtajuuteen?</li> <li>• Hallitsetko LUP:n suuronnettomuus ohjeet?</li> </ul>
Erityistilanteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedätkö poikkeustilanteiden toimintamallit ja miten ne vaikuttavat omaan työhösi?</li> <li>• Tiedätkö miten toimia poliisijohtoisessa tilanteessa?</li> <li>• Tiedätkö miten toimia CBRN- tilanteessa?</li> </ul>

Taulukko 4. Ensihoitajan ammatillisen ydinosaaminen osa-alueet kehityskeskustelun tueksi



Jälkihoito	
Sovittujen asioiden toteuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jos jotain sovitaan, niin siitä pidetään kiinni!</li> </ul>
Jatkuva seuranta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimies kyselee</li> <li>• Työntekijä kertoo</li> </ul>
Aktiivinen puuttuminen ongelmiin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ehdi, järjestetään lisää aikaa</li> <li>• En osaa, järjestetään lisää tukea</li> <li>• "Kyllä se pärjää, pyytäköön apua jos tarvii"</li> </ul>
Vähintään yksi erillinen seurantakeskustelu tavoitteista riippuen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyhyempi tilaisuus</li> <li>• Jos kaikki sujuu niin jatketaan samaan malliin</li> <li>• Mitä suuremmat tavoitteet, sitä useammin ja syvällisemmin</li> </ul>

Taulukko 5. Jälkihoidossa huomioitavia asioita



## 7 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Kirjallisuuskatsauksen teossa on käytetty monipuolisesti alkuperäisiä ja mahdollisimman uusia teoksia ja tutkimuksia. Lähteiden ja tutkimusten luotettavuuden takaamiseksi on aineistohaku tehty etsimällä teokset yleisesti terveystieteiden käytetyistä tietokannoista. Käytetyt lähteet on merkitty sekä tekstiviitteenä tekstiin, että lähdeluetteloon hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyössä käytetty aineisto on julkisesti saatavilla olevaa, eikä siten aiheuta eettisiä ristiriitoja sen hankinnan ja hyödyntämisen suhteen. Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu TENK:n (2009) määrittämiä eettisiä periaatteita. Opinnäytetyö on annettu lausuttavaksi asiantuntijaryhmälle, ja asiantuntijaryhmän antaman palautteen perusteella on tehty korjauksia ja tarkennuksia opinnäytetyön sisältöön. Asiantuntijaryhmän lausunnoissa ei tullut esiin ristiriitoja opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden ja tutkimusten kanssa. (Hirsjärvi ym. 2007: 23-27, 109-110, 158-160, 226; Hakala 2009: 206; TENK 2009).

Laadullisessa tutkimuksessa voi muodostua ongelmaksi luotettavuus, koska tutkija on itse tutkimusasetelman luoja ja tulkitaja. Tästä johtuen tulkintaan voi vaikuttaa tutkijan omat henkilökohtaiset ominaisuudet, ja puolueettomana pysyminen voi muodostua haasteelliseksi. Omaan organisaatioon tehtävässä opinnäytetyössä tulokseen voi vaikuttaa tutkijan omat ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta, sekä mahdollisesti tutkimuksessa esiin tulevat työnantajan toimintaa kritisoivat seikat. Tutkijan tuleekin varmistua siitä, että tutkimus sekä johtopäätökset perustuvat kriittisen tarkastelun kestävään tietoon ja toimintamalleihin. Tässä opinnäytetyössä johtopäätöksissä ja suosituksissa on tukeuduttu kirjallisiin lähteisiin, jonka avulla on pyritty välttämään tekijän henkilökohtaisten mielipiteiden vaikuttavuutta tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan ne vaihtelevat eri lähteiden mukaan. (Tuomi ym. 2002:132-135.)

Opinnäytetyö on myös annettu kahdesti asiantuntijaryhmän luettavaksi. Asiantuntijoina ovat toimineet Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselta ensihoitomestari ja ensihoitoesimies. Asiantuntijaryhmä on tehnyt molemmilla kerroilla suosituksia, jotka on huomioitu opinnäytetyössä.





Opinnäytetyön ohjaajana työnantajan puolelta on toiminut Ensihoitomestari Terhi Virtanen Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselta.

## 8 Pohdinta ja johtopäätökset

Koko kipinä tähän opinnäytetyöhön syntyi omista kokemuksistani kehityskeskusteluista, ja monista työpaikalla käydyistä kahvipöytäkeskusteluista. Työn alkuvaiheessa ei itsellenikään ollut kovin selvää kuvaa, mikä on kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite vaikka kehityskeskusteluista on oman urani aikana tullut käytyä läpi. Kuitenkin työn edetessä kehityskeskusteluprosessi aukesi pikkuhiljaa, ja loppuen lopuksi prosessikuvausten ja termistöjen takaa paljastui selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus. Vaikka kirjallisuuteen ja tutkimukseen perustuen onnistuneen kehityskeskustelun perusteet ovat hyvin selvillä, niiden toteuttaminen vaatii muutoksia kehityskeskustelukäytännöissä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Nykytilanteessa kehityskeskustelut on määritelty lähiesimiesten pidettäväksi. Ensihoitajien lähiesimiehinä toimivat paloiesimiehet eivät kuitenkaan omaa riittävää substanssiosaamista ensihoidon alalta voidakseen arvioida työntekijän suoriutumista työssään, ja siten tukea ensihoitajien ammatillista kehittymistä. Lähiesimiesten osallistuminen ensihoitotyöhön on myös erittäin vähäistä. Ensihoitoesimiehet taas eivät LUP:n organisaatiossa ole hallinnollisessa esimiesasemassa ensihoitajiin, vaan toimivat ensihoitopäällikön alaisuudessa asiantuntijoina. Tällä hetkellä ensihoitoesimiehet toimivat myös kenttäjohtajina operatiivisen toiminnan esimiehinä, jolloin heidän roolinsa on ohjata ja valvoa toimintaa. Tällöin heillä on henkilökohmainen kosketuspinta ensihoitajien toimintaan ja osaamiseen. Kenttäjohtotoiminta on ensihoitoasetuksen mukaan sairaanhoitopiirin lakisääteistä toimintaa, ja HUS hoitaa tällä hetkellä kenttäjohdon järjestämisveloitteensa ostamalla palvelun LUP:lta. Mikäli sairaanhoitopiiri päättää tulevaisuudessa järjestää kenttäjohtotoiminnan omana toimintanaan, kuten monilla muilla alueilla jo toimitaan, voi se johtaa tilanteeseen jossa ensihoitoesimiehillä ei ole mitään suoraa kontaktia ensihoitajien operatiiviseen työsuoritukseen. Tämä luo entistä haastavamman ympäristön koko kehityskeskusteluprosessiin, ja etenkin ammatillisen kehittymisen kannalta käytyyn keskusteluun. Nämä seikat tulee huomioida LUP:lla tehtävissä prosessikuvauksissa, jotta työnantaja pystyy vastaamaan tuleviin haasteisiin.

Ammatillisen kehittymisen osuuden erottaminen kehityskeskustelusta sillä tavoin, että kehityskeskustelusta saataisiin paras mahdollinen hyöty, on mahdotonta. Sisällöllisesti käsiteltävät asiat limittyvät toisiinsa vahvasti, eikä kehityskeskustelun jakaminen erillisiin osiin tässä suhteessa ole suositeltavaa. Myöskään kahden eri henkilön pitämät



erilliset keskustelut eivät ole hyvän kehityskeskustelumallin mukaisia, ja koska valmistautuminen keskusteluun tulee aina tehdä huolella, ei kehityskeskusteluja suositella pidettäväksi useampia mikäli sille ei ole hyvin perusteltua syytä. Ammatillisen kehittymisen erottaminen omaksi osiokseen on joka tapauksessa erittäin vaikeaa, ellei mahdollonta. Organisaation puolelta kehityskeskustelua vaikeuttavat seikat tekevät kehityskeskusteluun motivoitumisen työntekijälle vaikeaksi, ja näistä esteistä tulisi pyrkiä eroon. Kahden vetäjän malli, jossa paikalla olisi lähiesimies ja ensihoitoesimies voisi olla hallinnollisesti toimiva, mutta johtaa keskustelutilaisuuden helposti pois dialogisesta keskustelusta. Ydinosaamisalueiden määrä pyrittiin myös pitämään vähäisenä, jotta se palvelisi parhaiten dialogista kehityskeskustelua ja siten työntekijän ammatillista kehittymistä. Myös henkilökohtaisten asioiden käsitteleminen vaikeutuu, ja luottamukseen että henkilökemiaan liittyvät kysymykset nousevat esiin.

Nykyisen ohjeistuksen mukaan ensihoitoesimiehille ei ole virallista asemaa kehityskeskusteluprosessissa. Tällöin ensihoitoesimiesten osallistuminen kehityskeskustelukoulutuksiin on vapaaehtoista, ja heidän osaamisensa kehityskeskustelun prosessista vaihteleva. Tässä opinnäytetyössä esitellyt suositukset ja ohjeistukset onkin pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisina, ja pyritty kirjoittamaan siten, että kehityskeskustelun ammatillisen kehittymisen näkökulmasta voisi pitää vaikei aiempaa kokemusta asiasta olisikaan. Tällä tavoin on pyritty takaamaan minimitaso kehityskeskusteluun. On kuitenkin täysin selvää, että ilman kokemusta ja koulusta laadullisesti korkeatasoisen kehityskeskustelun pitäminen on mahdotonta.

Tulevaisuudessa tulee keskustella organisaatiotasolla, että pitäisikö ensihoidon palvelualueella toimia toisin kehityskeskusteluiden suhteen. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen nykyinen organisaatorakenne ei mahdollista ensihoitajille hyvää ja tutkimusten mukaista kehityskeskustelumahdollisuutta.

Jatkotutkimuksen aiheina tulisi tutkia miten opinnäytetyö on vaikuttanut ensihoitohenkilöstön käsityksiin kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena, sekä miten ensihoitohenkilöstön suhtautuminen kehityskeskusteluprosessiin kokonaisuutena on muuttunut tämän työn tulosten jalkauttamisen jälkeen. Myös opinnäytetyössä tuotettujen suositusten tuoma hyöty esimiehille kehityskeskustelujen vetäjinä olisi tulevaisuudessa hyvä kartoittaa.



## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima.

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon - Koulutuksesta valmistuvien ammatillinen osaaminen, keskeiset opinnot ja vähimmäisopintopisteet. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24. Saatavilla sähköisesti <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr24.pdf?lang=fi>

Autio, Veli Matti – Juuti, Pauli – Wink, Heidi 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen – Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut.

Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute – Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Vaasan yliopiston johtamisen laitos.

Brown, Michelle 2005. Managing to Overload? - Work Overload and Performance Appraisal Processes. Group Organization Management. 02/2005 vol. 30 no. 1.

Carlsson, Maria – Järvinen, Kati 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro.

David, Emily M. 2013. Examining the Role of Narrative Performance Appraisal Comments on Performance. Human Performance 26:2013. Zayed University.

eOsmo – työkirja. Osaamisen hallinnan uudet innovaatiot kehittyvien sosiaali- ja terveyspalveluiden tueksi. Verkkodokumentti. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/>

Espoon kaupunki. Verkkodokumentti.  
[http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteke/Espootarina](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteke/Espootarina)  
Luettu 10.4.2015.

Fawcett, M. - McCall, M. 2008. Paramedics for the Real World - First graduates from the Queensland University of Technology. Australasian Journal of Paramedicine, 6(1). Verkkodokumentti <http://ro.ecu.edu.au/jephc/vol6/iss1/7>. Luettu 27.10.2015.

Henkilöstökertomus. Espoon kaupunki 2012. Verkkodokumentti.  
[http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo\\_kaupunki/henkilostokertomus-2012/](http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/henkilostokertomus-2012/)  
Luettu 10.4.2015.

Henkilöstökertomus. Espoon kaupunki 2014. Verkkodokumentti.  
[http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo\\_kaupunki/verkkolehti/henkilostokertomus-2015/](http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/henkilostokertomus-2015/)  
Luettu 10.4.2015.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.



Honkalampi, Tarja 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa – Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Tehyn julkaisusarja F: 2/2009. Verkkodokumentti <http://www.tehy.fi/@Bin/45463/Johtaminen+avainasemassa.pdf>

HUS. Ensihoitohenkilöstön velvoitteet. 2015.

Hänninen, Elina 2014. Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta. Pro gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto hoitotieteen laitos.

Jaakkola, Taru 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopiston kasvatusteiden laitos.

Juuti, Pauli 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja n:o 42. Tampere: Tammer-Paino.

Kalliomaa, Sami – Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY-pro.

Kaupunginhallituksen pöytäkirja 25.3.2013, Espoo. Henkilöstökertomus 2012 (liite). Verkkodokumentti  
[http://espoo04.hosting.documenta.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting\\_frames](http://espoo04.hosting.documenta.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames)  
Luettu 19.9.15.

Kaupunginhallituksen pöytäkirja 30.3.2015, Espoo. Henkilöstökertomus 2014 (liite). Verkkodokumentti  
[http://espoo04.hosting.documenta.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting\\_frames](http://espoo04.hosting.documenta.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_frames)  
Luettu 19.9.15.

Kirjavainen, Paula – Laakso-Manninen, Ritva – Manka, Marja-Liisa – Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Edita.

Kortesuo, Katleena 2013. Uuden työelämän aakkoset. Jyväskylä: Docendo.

Kuisma, Markku – Holmström, Peter – Nurmi, Jouni – Porthan, Kari – Taskinen, Tuomas 2013. Ensihoito. Helsinki: Sanoma Pro.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusinen, Päivi 2009. Kehityskeskustelut – hyödyksi vai velvoitteeksi. Pro gradu- tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Lindholm, Tommi – Salminen, Jari. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä 2014. Helsinki: J-impact.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. Hoitotason ensihoitaja XXX tehtäväkuva 30.8.2010 alkaen. 2010.

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. Verkkodokumentti.  
[http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo\\_kaupunki/verkkolehti/palvelutasopaatos-14-18/](http://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/palvelutasopaatos-14-18/)  
Luettu 27.4.2015.



McCall, Louise – Wray, Natalie – Lord, Bill 2009. Factors affecting the education of pre-employment paramedic students during the clinical practicum. Journal of Emergency Primary Health Care (JEPHC), Vol. 7, Issue 4, 2009 – Article 990334.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

National Emergency Medical Services Education Standards Paramedic Instructional Guidelines 2009. U.S. department of transportation National highway traffic safety administration. Verkkodokumentti <http://www.ems.gov/pdf/811077e.pdf>. Luettu 27.10.2015

National Occupational Competency Profile for Paramedics 2011. Paramedic Association of Canada. Verkkodokumentti <http://www.paramedic.ca/uploaded/web/documents/2011-10-31-Approved-NOCP-English-Master.pdf>. Luettu 27.10.2015

Opetushallitus. Leonardo Quality in VETschools. Verkkodokumentti. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/efqm/henkilostotulokset/tulosten\\_ja\\_toiminnan\\_yhteys](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm/henkilostotulokset/tulosten_ja_toiminnan_yhteys). Luettu 24.10.2015.

Paramedic Curriculum Guidance 2 3rd Edition 2014. College of Paramedics. Verkkodokumentti [https://www.collegeofparamedics.co.uk/downloads/Curriculum\\_Guidance\\_2014.pdf](https://www.collegeofparamedics.co.uk/downloads/Curriculum_Guidance_2014.pdf). Luettu 27.10.2015

Pentikäinen, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Pesu, Sisko 2010. Ryhmäkehityskeskustelu osaamisen johtamisen tukena – Case Salon Osuuspankki. Pro gradu- tutkielma. Aalto yliopiston markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Pietinä, Nina 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopiston lääketieteellinen tiedekunta, hoitotieteen laitos.

Raikunen, Satu 2014. Kehityskeskustelut ensihoidon palveluyksikössä. Opinnäyteyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.

Sarkkinen Arja 2012. ”Se on tyystin käyttämätön voimavara” – Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Pro gradu- tutkielma. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Tahee, Kim – Holzer, Marc 2014. Public Employees and Performance Appraisal - A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. Review of Public Personnel Administration. 5.10.2014.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. Verkkodokumentti <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Thurston, Paul W. Jr – McNall , Laurel 2010. Justice perceptions of performance appraisal practices. Journal of Managerial Psychology. Volume 25, issue 3.



Tonttila, Jarkko – Virtanen, Petri – Lamberg, Irmeli – Kontio, Jyrki 2005. Osaamisen kehittäminen työllisyyden edistäjänä. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö 2005. Helsinki: Hakapaino.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, H. 2005 Anestesia- ja leikkaussalisairaanhoitajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehittymisen tukena. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Voimaantulo 1.1.2013.

Uusihaka, Eliisa 2004. Kehittävä kehityskeskustelu: Tutkimus kehityskeskusteluista organisaation kehittämisen ja johtamisen näkökulmista Vaasan keskussairaalassa. Vaasan yliopiston julkisjohtamisen laitos.

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valtioneuvosto 2014. Valtioneuvoston tiedonanto eduskunnalle 24.6.2014 nimitetyn pääministeri Alexander Stubbin hallituksen ohjelmasta. Verkkodokumentti <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/145135/Stubbin+hallituksen+ohjelma/fafd39bc-307c-4cde-8b4c-b97724cf24ef>.

Venesjärvi, Suvi 2013. Alaisten näkemyksiä kehityskeskusteluissa osallistumisesta. Pro gradu- tutkielma. Helsingin yliopiston käyttäytymistieteiden laitos. Helsinki.

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista!. Keuruu: Otava.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Terhi 2015. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, Ensihoitomestari. Sähköpostikeskustelu 10.10.2015.

Väänänen-Tomppo, Irma – Sohlman, Petra 2012. Hyvä työpanos ja pitkät työurat – valtion henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä vaikuttavista asioista. Verkkodokumentti <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B31ED4D5D-3B04-4612-9C75-AF744973D010%7D/85757>. Valtiokonttori 2012.

Wink, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Akaateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatusteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Zhang, Xu – Hu - Bei – Qiu, Min 2014. Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. Social Behavior & Personality: an international journal. 2014, Vol. 42 Issue 8, p1315-1323. 9p.

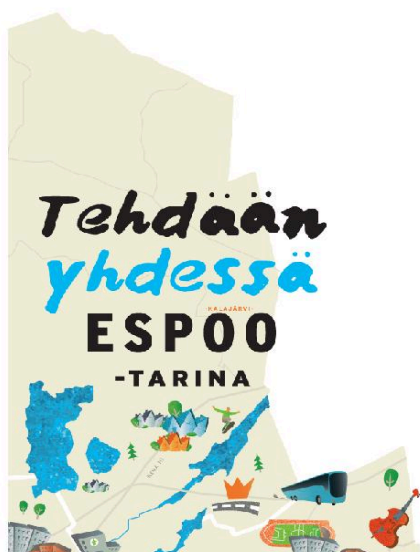


## Espoon kaupungin Tavoite- ja kehityskeskusteluohjeet 2014



1 (9)

### Tavoite ja – kehityskeskusteluohjeet 2014



ESPOON KAUPUNKI • 02070 ESPOON KAUPUNKI • WWW.ESPOO.FI  
ESBO STAD • 02070 ESBO STAD • WWW.ESBO.FI







## Sisällysluettelo

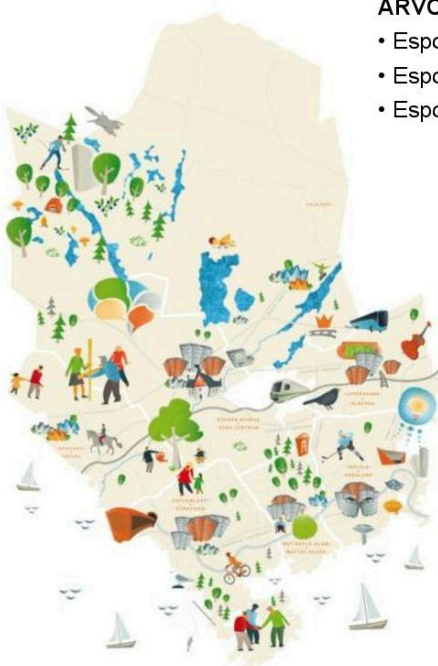
Espoo-tarina ja tavoitteet teoiksi arjen työssä .....	3
Tavoite- ja kehityskeskustelun sisältö .....	4
Tavoite- ja kehityskeskustelun asioiden kirjaaminen .....	5
Kehityskeskustelulomake (malli) .....	6
Käytännön ohjeita esimiehelle ja työntekijälle .....	7
Ajatuksia tavoite- ja kehityskeskustelusta... ..	8
Lisätietoa tavoite- ja kehityskeskustelusta .....	9



## Espoo-tarina ja tavoitteet teoiksi arjen työssä

### VISIO

Verkostomainen viiden kaupunkikeskuksen Espoo on vastuullinen ja inhimillinen edelläkävijäkaupunki, jossa kaikkien on hyvä asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää ja jossa espoolainen voi aidosti vaikuttaa.



### ARVOT

- Espoo on asukas- ja asiakaslähtöinen
- Espoo on vastuullinen edelläkävijä
- Espoo on oikeudenmukainen

### PÄÄMÄÄRÄT

- **Asukkaat ja palvelut**  
Espoolaiset ovat aktiivisia ja omatoimisia huolehtien itsestään, läheisistään ja lähiympäristöstään, mutta kukaan ei jää tukea vaille, mikäli voimat eivät riitä. Espoo järjestää palvelut asukaslähtöisesti yhteistyössä kuntalaisten kanssa.
- **Elinvoima, kilpailukyky ja kestävä kehitys**  
Kaupunki on kansainvälisesti houkutteleva ja kiinnostava. Osaavat ihmiset, yrittäjät ja kaikenkokoiset yritykset juurtuvat Espooseen.
- **Resurssit ja johtaminen**  
Kaupunkikonsernin talous on tasapainossa. Osaava ja uudistuskyykyinen henkilöstö kehittää palvelujen laatua ja tuottavuutta.

### ESPOOLAISEN JOHTAMISEN KULMAKIVET

Espoolaiset esimiehet ovat yhdessä luoneet johtamisen kulmakivet, jotka koskevat kaikkea johtamistyötä:

- Johtaminen luo edellytykset asukaslähtöiselle toiminnalle
- Johtaminen on vastuullista edelläkävijyyttä
- Johtamisella varmistetaan arjen sujuminen
- Espoo on hyvä paikka kasvaa johtajana, esimiehenä ja asiantuntijana



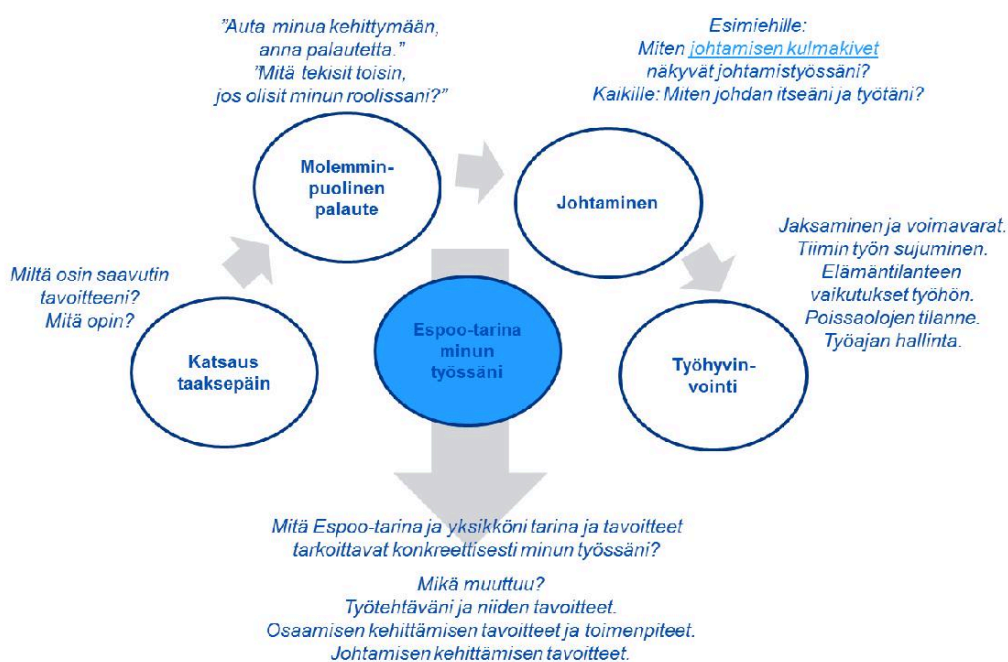
### MINUN TARINANI ON OSA ESPOO-TARINAA

Tavoite- ja kehityskeskustelussa Espoo-tarinan visio ja arvot sekä päämäärät muuttuvat jokaisen työntekijän ja esimiehen konkreettisiksi tekemisen ja kehittämisen tavoitteiksi.

## Tavoite- ja kehityskeskustelun sisältö

Kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä pysähtyvät yhdessä miettimään työtehtäviä, kehittämistarpeita ja työssä jaksamista. Tavoite- ja kehityskeskustelu on käytävä vähintään kerran vuodessa yksikön omaan vuosikelloon sovittaen, mielellään toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä.

Tavoite- ja kehityskeskustelussa tulisi aina käsitellä alla näkyviä teemoja. Nuolet kuvaavat ehdotusta keskustelun etenemisestä, mutta järjestys voi olla muukin sopivalta tuntuva. Oman toiminnan kannalta tärkeitä teemoja voi vapaasti lisätä



Muistathan, että tavoite- ja kehityskeskustelu on sekä esimiehen että työntekijän oikeus ja velvollisuus, eikä siitä voi kieltäytyä.



## Tavoite- ja kehityskeskustelun asioiden kirjaaminen

Kirjaa tavoite- ja kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet ja toimenpiteet kehityskeskustelu-lomakkeelle. Sitä käytetään seuraavan tavoite- ja kehityskeskustelun lähtökohtana. Sovittujen asioiden kirjaamiseen voit käyttää joko sähköistä tai tulostettavaa lomaketta. Sähköisen lomakkeen tiedot eivät näy muille kuin esimiehelle ja kyseiselle työntekijälle.

Lomakkeet löytyvät [Essistä](#). Tulostettava lomake: [avautuu tästä](#).

Sähköinen lomake [avautuu tästä](#)

Ohjeet sähköisen lomakkeen avaamiseen ja täyttämiseen

### Esimies:

- Valitse sivuvalikosta oma toimialasi
- Valitse lisää uusi ja luo uusi kehityskeskustelulomake
- Täytä lomakkeeseen tarvittavat kohdat
- Tallenna ja sulje
- Kopio linkki ruudun ylälaudasta ja lähetä linkki kalenterikutsuna tai sähköpostitse alaiselle, jonka kanssa käyt kehityskeskustelun

### Työntekijä:

- Avaa kehityskeskustelulomake esimiehen lähettämän linkin kautta
- Tee suosikki selaimeen, jotta löydät lomakkeen nopeasti myöhemmin
- Täytä tarvittavat kohdat
- Tallenna ja sulje
- Viimeistele lomake keskustelun jälkeen ja ilmoita esimiehelle

### Esimies:

- Hyväksy viimeistelty lomake painamalla tallenna ja sulje

Esimies ja työntekijä voivat molemmat muokata lomaketta sopimuksensa mukaisesti. Työntekijä täydentää tavoite- ja kehityskeskustelussa sovitut asiat lomakkeelle keskustelun jälkeen ja ilmoittaa esimiehelle, kun lomake on valmis hyväksyttäväksi.

Tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeen tulostettava versio on viereisellä sivulla liitteenä. Voit käyttää mallipohjaa kehityskeskustelussa sovittujen asioiden kirjaamiseen.

### Vinkki: Tee työtilasta kirjainmerkki Essiin:

- Avaa Essi ja tavoite- ja kehityskeskustelun [ryhmätyötila](#).
- Valitse kehityskeskustelun Sharepoint -sivulta ruudun ylhäällä oleva tiedostopolku (url) ja maalaa se siniseksi
- Palaa Essiin
- Valitse nimesi alta: omat asetukset
- Valitse vihreistä laatikoista keskimäinen kohta Kirjainmerkit
- Kirjoita nimi: kehityskeskustelu ja liitä url-osoite omaan kohtaan



## Kehityskeskustelulomake (malli)

		Tavoite- ja kehityskeskustelu	
Esimiehen nimi			
Työntekijän nimi			
Toimiala			
Tulosityksikkö			
Tavoite- ja kehityskeskustelun päivämäärä			
Toimiiko työntekijä esimiesroolissa?			
<b>Edellisen kauden arvio</b>			
Arvio tavoitteiden saavuttamisesta			
Arvio esimiestyöstä ja johtamistaidoista	Koskee vain esimiestehtävissä olevaa työntekijää.		
Arvio yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista, arvio itsensä johtamisesta			
Arvio ammatillisesta osaamisesta			
Arvio tiedoista ja taidoista			
<b>Alkavan kauden tavoitteet</b>			
Tehtävät ja niiden tavoitteet	Esimies täyttää. Esimies ja työntekijä päivittävät tarvittaessa keskustelun jälkeen.		
Esimiestyön ja johtamistaitojen kehittäminen	Koskee vain esimiestehtävissä olevaa työntekijää.		
Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, itsensä johtaminen			
Ammatillisen osaamisen kehittäminen			
Tietojen ja taitojen kehittäminen			
<b>Muut kirjattavat asiat</b>			
Työhyvinvointi			
Molemminpuolinen palaute			
Esimies hyväksynyt suunnittelun	<input type="checkbox"/>		

ESPOON KAUPUNKI • 02070 ESPOON KAUPUNKI • WWW.ESPOO.FI  
 ESBO STAD • 02070 ESBO STAD • WWW.ESBO.FI





## Käytännön ohjeita esimiehelle ja työntekijälle

- Varaa riittävästi aikaa
- Kahdenkeskiset keskustelut 1-2 tuntia
- Ryhmäkeskustelut vähintään 1,5 tuntia
- Puhelin äänettömälle, tietokone sivuun
- Rauhallinen paikka
- Keskity ja kuuntele, anna aikaa, ole läsnä
- Tavoite- ja kehityskeskustelu voidaan käydä myös ryhmäkeskusteluna
  - Koko tiimi läsnä
  - Toimintasuunnitelman yhteinen käsittely sekä kunkin osuudesta sopiminen
  - Jokaisella on kuitenkin oikeus kahdenkeskiseen keskusteluun ryhmäkeskustelun lisäksi





## Ajatuksia tavoite- ja kehityskeskustelusta...

Ei korvaa vuorovaikutusta arjen johtamistyössä.

Sitä ei voida ohittaa, koska ”kaikki on selvää”.

Esimies tai työntekijä ei voi siitä kieltäytyä, se on työtehtävä eikä ylimääräinen juttu.

Liittyy strategiaan, tavoitteisiin, toimintasuunnitelmaan ja perustehtävään.

Tavoite- ja kehityskeskustelu 2014

Auttaa selkeyden ja yhteisen ymmärryksen luomista.



Liittyy toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Ei tarkoita, että täytetään vain joku lomake.

Edustaa laadunhallintaa – pysähdytään tarkistamaan, että ollaan reitillä

On persoonallinen osapuoltensa näköinen ja tyylinen

Voi tapahtua ulkona tai sisällä, istuen tai seisten, olla lyhyt tai pitkä.



## Lisätietoa tavoite- ja kehityskeskustelusta

- Työntekijä ja esimies: [REDACTED]@espoo.fi
- Esimies: [REDACTED]@espoo.fi
- Johtamisvalmennuksissa
- Johtamisen kehittämisen -projektin valmennuksissa
- [Essi](#)

